

Strategisches Investitionsmanagement

Instrumente zum Abbau des kommunalen Investitionsstaus

Stefan Schneider

Konferenz
Kommunale Infrastruktur-Management

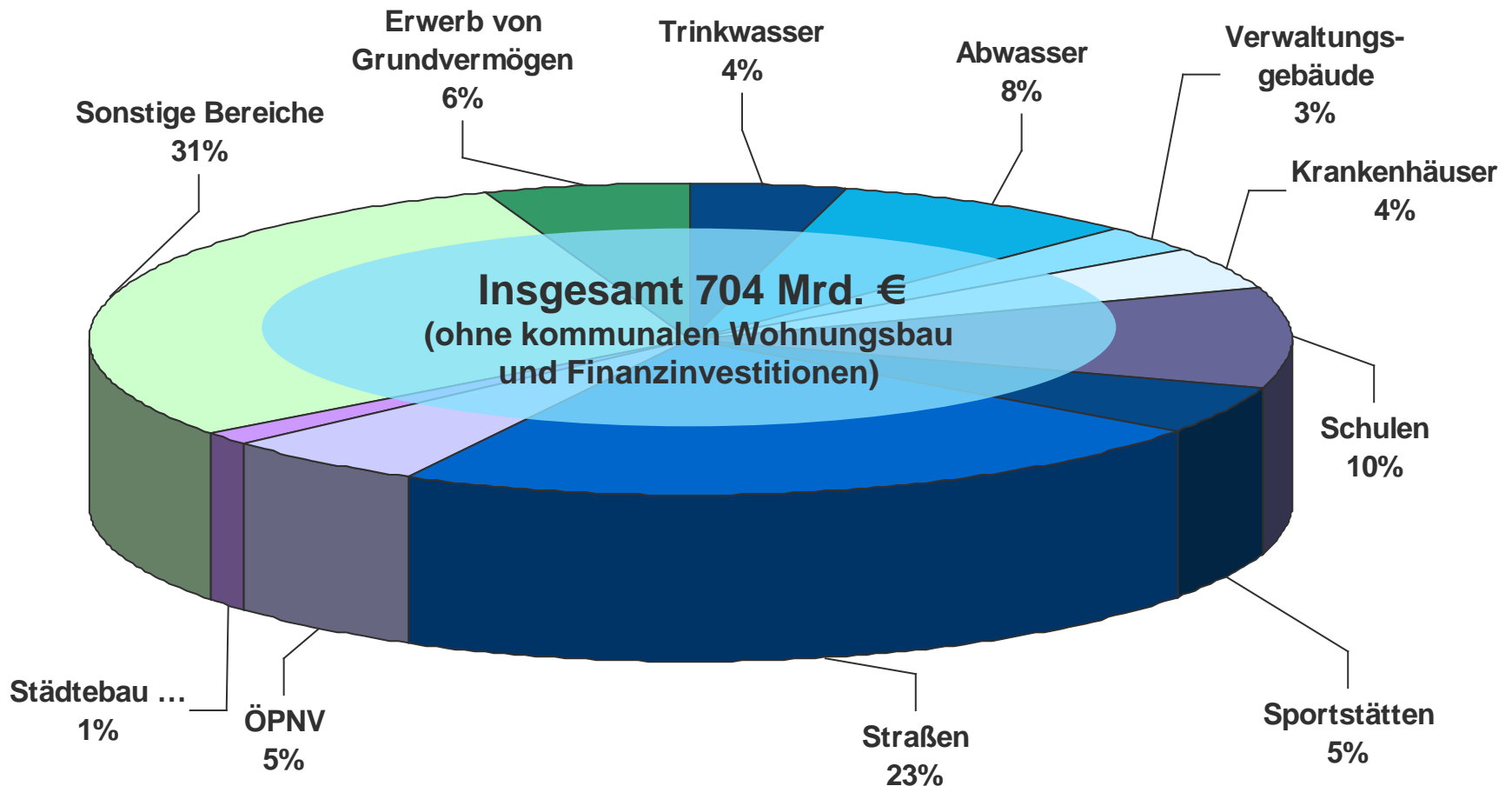
Berlin, 11. Juni 2010



Agenda

- 1) Investitionsbedarf und Investitionsrückstand –
Beschreibung eines Problems**
- 2) Ursachen und Lösungsansätze**
- 3) Strategisches Investitionsmanagement – Umriss eines
Konzepts**
- 4) Strategisches Investitionsmanagement in der Praxis**
- 5) Fazit**

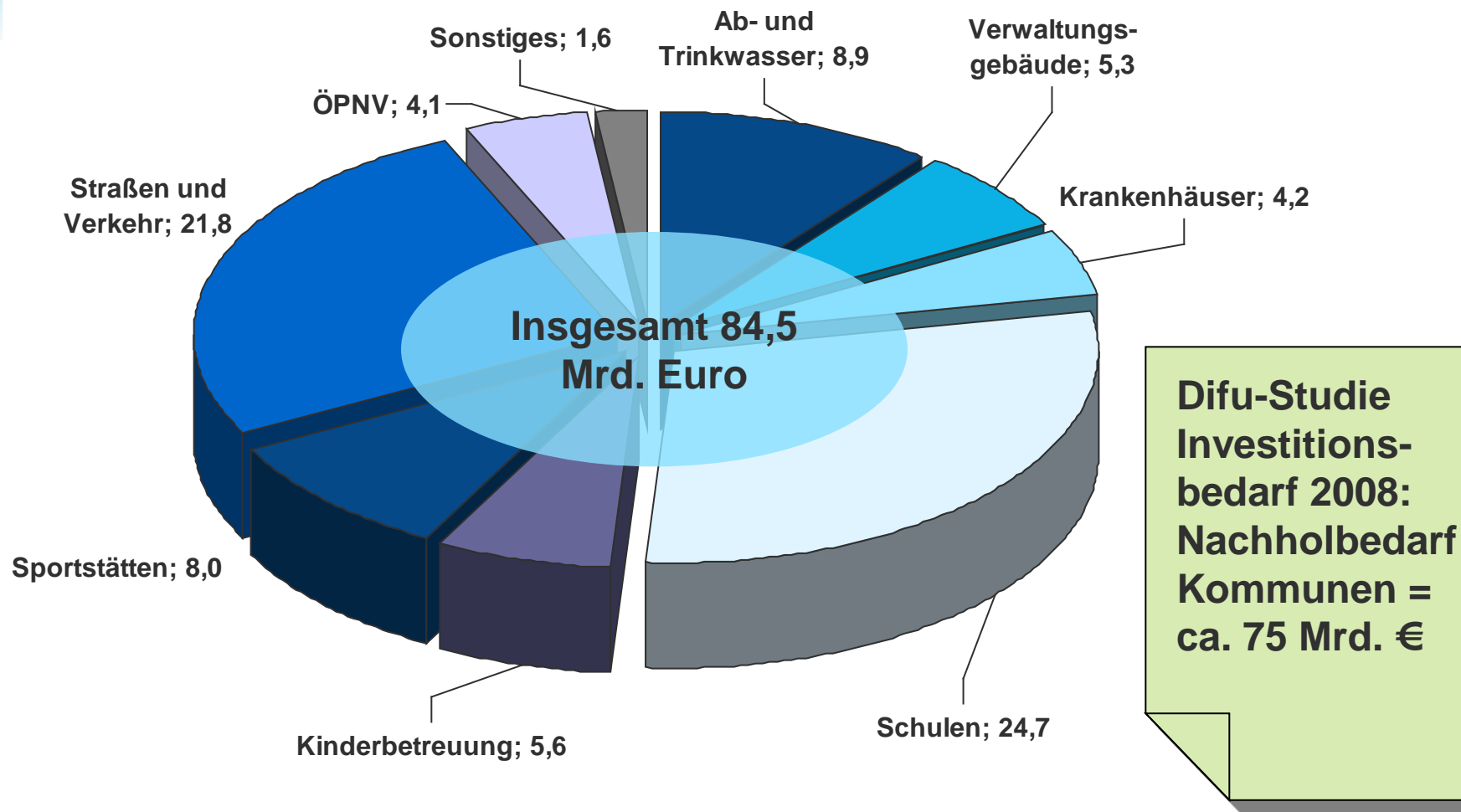
Anteil der einzelnen Schätzbereiche am kommunalen Investitionsbedarf 2006 bis 2020 in Deutschland in %



Investitionsrückstand nach Infrastrukturbereichen

Einschätzung der Städte und Gemeinden

Angaben in Mrd. Euro



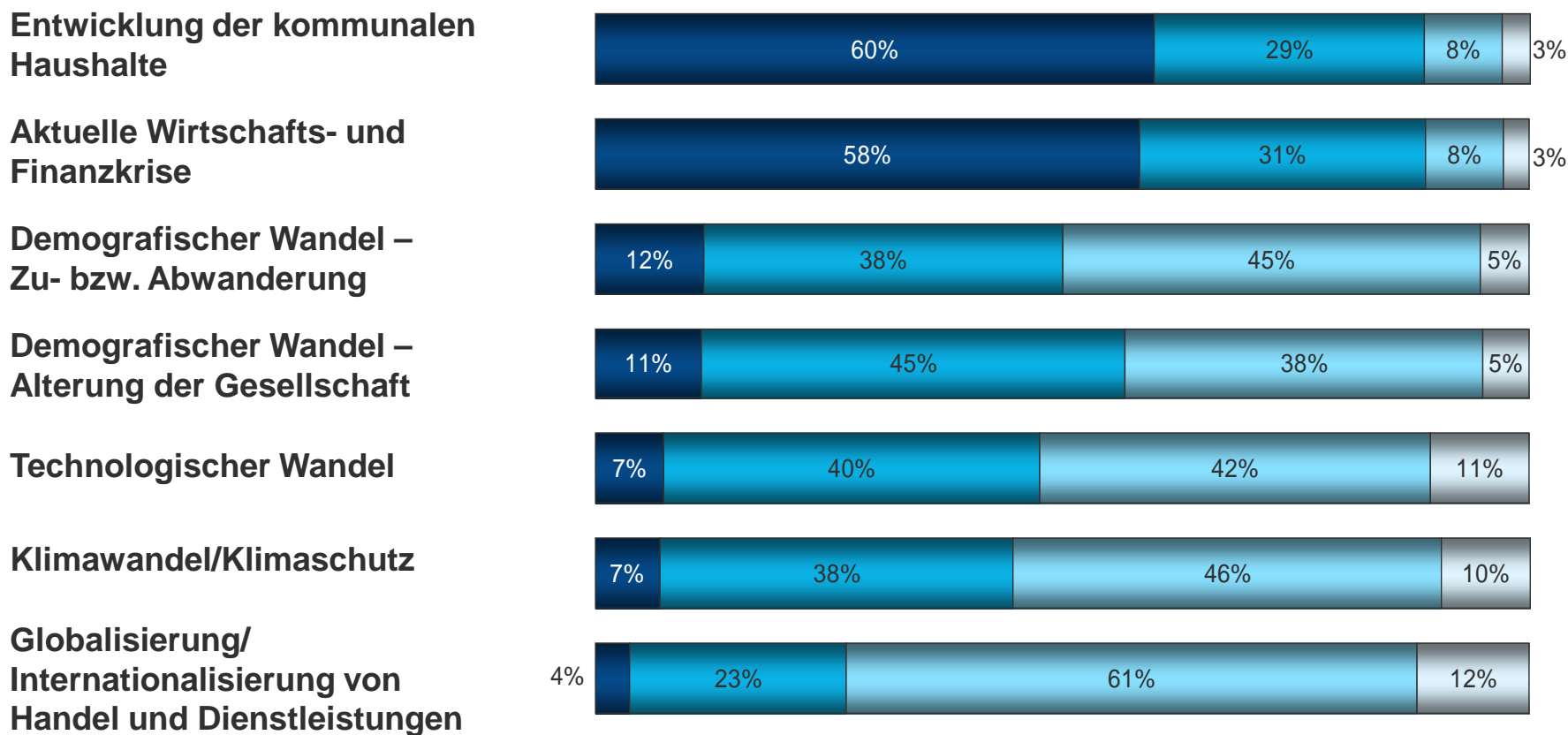
Folgen unterlassener Investitionen

- **Langfristig höhere Kosten**
(höhere Betriebskosten, Beseitigung von Schäden, Ersatz statt Erneuerung)
- **Entgangene Produktion und Wachstum**
(direkt: Investitionen; indirekt: fehlende Infrastruktur beeinträchtigt Unternehmen)
- **Gefährdung der Nutzer**
(z.B. durch Schlaglöcher auf einer Straße)
- **Zusätzliche Kosten der Nutzer**
(z.B. durch höheren Verschleiß am Fahrzeug bei häufiger Benutzung schlechter Straßen)
- **Niedrigere Gebäudequalität und Leistung**
(z.B. niedrigere Lernerfolge in Schulen mit schlechter Bausubstanz und Ausstattung)
- **Folgen für die Umwelt**
(z.B. Verschmutzung des Grundwassers durch undichte Abwasserkanäle)

Agenda

- 1) **Investitionsbedarf und Investitionsrückstand –
Beschreibung eines Problems**
- 2) **Ursachen und Lösungsansätze**
- 3) **Strategisches Investitionsmanagement – Umriss eines
Konzepts**
- 4) **Strategisches Investitionsmanagement in der Praxis**
- 5) **Fazit**

Auswirkungen der Veränderungen der Rahmenbedingungen auf die Investitionstätigkeit der Kommunen

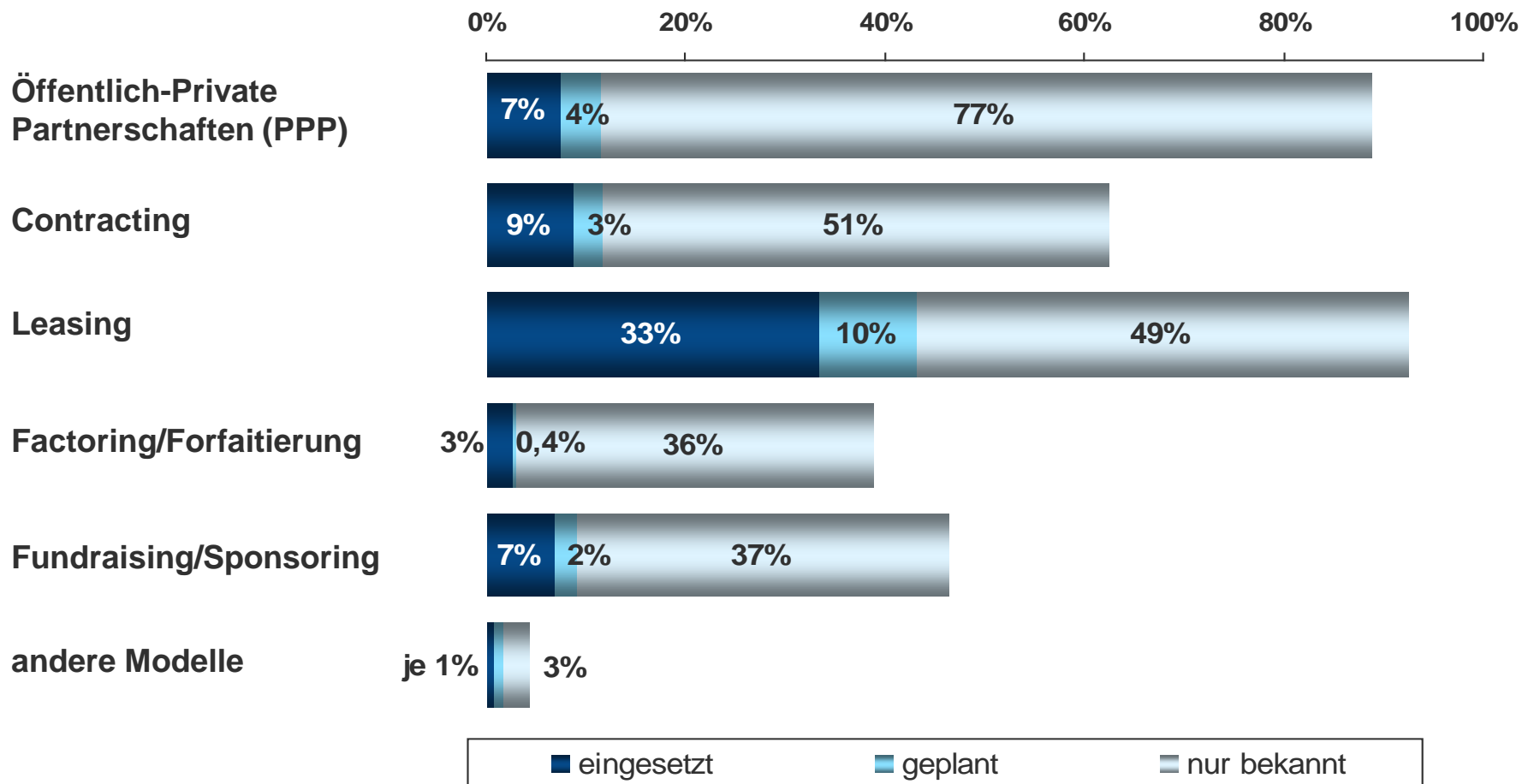


n = 491 bis 506

■ stark ■ mittel ■ schwach ■ weiß nicht



Einsatz und Bekanntheit alternativer Beschaffungs- und Finanzierungsmodelle



Strategische Ansätze

Lebenszyklusansatz	<ul style="list-style-type: none">▪ Betrachtung über den gesamten Nutzungszeitraum▪ Berücksichtigung von Folgekosten bereits in der Planungsphase
Unterhaltungs- und Modernisierungsstrategien	<ul style="list-style-type: none">▪ Zustandsanalysen▪ Gegenüberstellung der realisierbaren Einsparungen im Betrieb mit den Kosten der Investition▪ Aufbau integrierter Managementsysteme
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">▪ Offene Nutzungskonzepte▪ Berücksichtigung sich verändernder Rahmenbedingungen
Organisatorische Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none">▪ Bereitstellung durch die Kommune oder durch Dritte▪ Rechtsform der operativen Tätigkeit▪ Positionierung des Investitionsmanagements
Kommunale Politikziele und Leitlinien	<ul style="list-style-type: none">▪ Langfristige Prioritätensetzung, orientiert an Politikzielen▪ Strategisches Investitionsmanagement



Agenda

- 1) **Investitionsbedarf und Investitionsrückstand –
Beschreibung eines Problems**
- 2) **Ursachen und Lösungsansätze**
- 3) **Strategisches Investitionsmanagement – Umriss eines
Konzepts**
- 4) **Strategisches Investitionsmanagement in der Praxis**
- 5) **Fazit**

Zum Begriff „Strategisches Investitionsmanagement“

Rahmenbedingungen

Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Investitionsmaßnahmen und ihren Auswirkungen auf der Grundlage von

- Langfristiger Ausrichtung
 - Ganzheitlicher Betrachtung
 - Verknüpfung von Sach- und Formalzielen
-
- Demografische Veränderungen
 - Gesetzliche Vorgaben
 - Finanzielle Restriktionen
 - Einfluss der Politik

Einflussfaktoren bei der Anwendung strategischer Ansätze

Erfordernisse

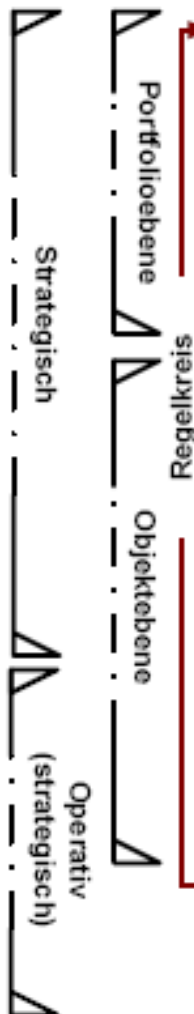
- Vollständige, aktuelle und einheitliche Datengrundlage
- Besondere Bedeutung finanzieller Grunddaten
- Geeignete organisatorische Einbindung des Investitionsmanagements

Hemmnisse

- Fehlen von allgemeinen Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und Transparenz
- Erfordernis von Know-how und Infrastruktur
- Vorbehalte aufgrund unklarer Konsequenzen eines strategischen Investitionsmanagements

Strategisches Investitionsmanagement Prozess

Aktivität	Wesentliche Inhalte	Unterstützende Instrumente (Beispiele)
1. Analyse der strategischen Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung der Zielsetzungen aus der übergeordneten Strategie • Analyse der Umfeld sowie der Veränderungen (bspw. Demographie, Schülerzahlen und -formen etc.) • Ermittlung der konkreten Bedarfe auf Basis der Kommunalstrategie sowie weiteren Funktionsstrategien (bspw. Schulentwicklungsplanung) • Beschreibung des grundsätzlichen Bedarfes auf der Portfolioebene • Bestimmung des portfoliospezifischen Finanzbedarfes • Politische Entscheidung über Investitionsprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio- und Clusteranalyse • Szenarioanalysen
2. Planungs- und Entscheidungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung/Bereitstellung/Auswertung der relevanten Ausgangsdaten/Parameter • Maßnahmenpriorisierung (kurz-, mittel- und langfristig) auf der Objektebene • Abgleich des Bedarfes mit den Maßnahmen • Bestimmung der notwendigen Mittel (Budget) • Abgleich mit den Umweltveränderungen • Alternativensuche und -generierung • Alternativenbewertung • Bewertung auf Basis des Investitionsportfolios • Politische Entscheidung über Einzelmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolioanalysen • Lebenszyklus-/ Nutzungskostenberechnungen • Nutzwertanalysen/Analytic Hierarchy Process • Risikobewertungen • Partialanalysen (bspw. Energie) • Wirtschaftlichkeitsberechnungen • Computer Aided Facility Management (Tool)
3. Realisierungs- und Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung alternativer Beschaffungsformen sowie des Grades der vertikalen Integration (bspw. mittels ÖPP-Projekten etc.) • Erstellung von Aktions-, Zeit- und Kostenplänen • Planung und Umsetzung der Einzelmaßnahmen auf Objektebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Machbarkeitsstudien • Lebenszykluskostenrechnungen • Partialanalysen (bspw. Energie) • Integrale Planung • Einzelsoftwaretools (bspw. CAD, Energieprogramme, Lastenberechnungen etc.)
4. Kontrollphase	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskontrolle • Bestimmung Soll-Ist-Abweichungen (Regelkreis) • Ableitung von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Score Card • Benchmarking und Vergleichsrechnungen • Controlling anhand von KPIs (Key Performance Indicators)



Agenda

- 1) **Investitionsbedarf und Investitionsrückstand – Beschreibung eines Problems**
- 2) **Ursachen und Lösungsansätze**
- 3) **Strategisches Investitionsmanagement – Umriss eines Konzepts**
- 4) **Strategisches Investitionsmanagement in der Praxis**
- 5) **Fazit**

In der kommunalen Praxis müssen sich strategische Ansätze erst noch durchsetzen

Workshop mit 31 kommunalen Praktikern, überwiegend aus den Bereichen Kämmerei / Finanzen (einschl. Controlling) sowie Kommunales Immobilien- und Gebäudemanagement

- 25 Teilnehmer gaben an, dass sie selbst einen deutlichen Nutzen in der Anwendung des Strategischen Investitionsmanagements sehen.
- Nur vier der kommunalen Vertreter gaben an, dass die strategische Perspektive in ihrer Kommune eine hohe Bedeutung hat.
- Die Mehrheit dieser Teilnehmer schätzte jedoch die Bedeutung eines solchen Ansatzes in ihrer Kommune als bisher eher niedrig ein.

Erste wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung des Ansatzes

Akteure / Interessen

- **Nutzer** (z. B. BürgerInnen, Sportvereine)
- **Kommune** (Politik, Verwaltungsspitze, Fachämter, Liegenschaftsamt, Kämmerei)
- **Wirtschaft** (z. B. Immobilienwirtschaft, Verbände)

Erfahrungen

- Keine Reform ohne **Reformer**
- Neues **Rollenverständnis**
- **Vision** notwendig
- Politik lehnt strategische Ansätze eher ab
- Besondere Problematik: **Bewertung** von AV
- Schwerpunkt **Gebäudemanagement**

Empfehlungen

- **Beteiligung** Nutzer
- „**Entscheider**“ identifizieren
- **Kommunikationspunkte** identifizieren
- **Alternativen** darstellen
- **Transparenz** schaffen
- **Externe Unterstützung** nutzen
- **Win / Win** – Situationen herbeiführen
- **Verlustängste** abbauen
- **Nachhaltigkeit** sichern

Agenda

- 1) **Investitionsbedarf und Investitionsrückstand – Beschreibung eines Problems**
- 2) **Ursachen und Lösungsansätze**
- 3) **Strategisches Investitionsmanagement – Umriss eines Konzepts**
- 4) **Strategisches Investitionsmanagement in der Praxis**
- 5) **Fazit**

Strategisches Investitionsmanagement – Schritte zur Nutzung der Potenziale

- Ausdifferenzierung der einzelnen Teilaspekte
- Suche nach innovativen, erfolgreichen (Teil-)Lösungen
- Abbildung eines „idealtypischen“ Prozessmodells
- Transfer in die kommunale Praxis und Rückkopplung

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen:

- ▶ **KfW-Kommunalbefragung 2009**, hrsg. von der KfW, zum download unter http://www.kfw.de/DE_Home/Research/PDF-Dokumente_Research/KfW-Kommunalbefragung_2009.pdf
- ▶ In der Publikation „**Investitionsrückstand und Investitionsbedarf der Kommunen - Ausmaß, Ursachen, Folgen, Strategien**“ (erschienen im Juli 2008), Hrsg. und Vertrieb: Difu
- ▶ schneider@difu.de